

# Universitas Bina Nusantara

---

Jurusan Teknik Industri  
Skripsi Sarjana Teknik Industri  
Semester Ganjil 2004 / 2005

## **Usulan Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Suatu Sistem Manajemen Strategis Di PT. Dunia Mega Raya**

<0500585301>  
Natalia Widjaja

### **Abstrak**

*Industri manufaktur plastik adalah salah satu industri inti di Indonesia. Hampir semua orang menggunakan produk plastik, karena itu pasar dari produk plastik sangatlah luas. Oleh sebab itu, industri manufaktur plastik diperkirakan akan mengalami perkembangan yang sangat pesat dengan potensi yang tinggi untuk periode mendatang.*

*Untuk mengikuti perkembangan dari dunia industri tersebut, maka PT. Dunia Mega Raya sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur plastik merasa perlu untuk menerapkan suatu sistem pengukuran kinerja yang optimal, yang kemudian dapat digunakan sebagai suatu sistem manajemen strategis untuk meningkatkan keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan.*

*Sistem pengukuran kinerja yang dimaksud adalah Balanced Scorecard, yaitu suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan, yang bukan hanya memusatkan diri pada kinerja pada aspek keuangan, yang sebenarnya hanya merupakan cerminan dari kinerja masa lalu, namun juga pada aspek-aspek operasional, yang pada akhirnya turut mendukung kinerja dari aspek keuangan tersebut. Dengan demikian Balanced Scorecard melakukan pengukuran kinerja perusahaan yang dibagi ke dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut adalah sama pentingnya dan saling mendukung sehingga mendapat perhatian yang berimbang (balanced).*

### **Kata Kunci**

*Sistem manajemen strategis, sistem pengukuran kinerja, keunggulan bersaing, Balanced Scorecard, aspek keuangan, aspek operasional .*

## **Universitas Bina Nusantara**

---

Industrial Engineering Department  
Minithesis To Obtain Bachelor Degree  
Uneven Semester 2004 / 2005

### ***Recomendation for Implementation of Balanced Scorecard As A Strategic Management System At PT. Dunia Mega Raya***

<0500585301>  
Natalia Widjaja

#### **Abstrak**

*Plastic manufacturing industry is one of the core industry in Indonesia. Almost everyone use plastic products, therefore the market of plastic products is very vast. That is the reason why plastic manufacturing industry predicted to have very fast development with great potential for the upcoming period.*

*To be able to upgrade with the development of the industry, therefore PT. Dunia Mega Raya as one of the companies that is included in the plastic manufacturing industry feels that it is necessary to implement an optimum performance measurement system, that later can be used as a strategic management system to increase the competitive advantage that is possessed by the company.*

*The performance measurement system that's discussed here is the Balanced Scorecard, a company measurement system, that not only focusing on the financial aspect, which actually only a reflection of the company's performance at the past period, but also focusing on the operational aspects, which in the end will also support the performance of the financial aspect. Therefore Balanced Scorecard does the company's performance measurement which is divided into four perspectives; financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective. All of the four perspectives are equally important and support each other's performance therefore all four of them get the balanced ammount of attention.*

#### **Key Words**

## **KATA PENGANTAR**

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena hanya berkat kekuatan dan bimbingan yang diberikan-Nya skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik dan tepat pada waktunya. Selain itu penulis mengucapkan terima kasih untuk dukungan dan bantuan dari semua pihak di bawah ini :

- Alm.Ibu Dr.Ir. Th. Widia S., MM, Rektor Universitas Bina Nusantara
- Bapak Bahtiar S Abbas, Ph.D, Dekan Fakultas Teknik dan Pjs Ketua Jurusan Teknik Industri Universitas Bina Nusantara
- Bapak Evo S Hariandja, Ir, MM, selaku dosen pembimbing
- Ibu Dyah Budiastuti, Ir, MM selaku Koordinator Skripsi
- Ibu Swarna Effendy, selaku Direktur I PT. Dunia Mega Raya yang telah memberikan izin serta meluangkan waktu untuk bimbingan dan diskusi selama melakukan penyusunan skripsi
- Bapak Marta Suryadinata, selaku Manajer dari PT. Dunia Mega Raya yang telah membimbing dan membantu penulis dalam penyusunan skripsi
- Seluruh staff, operator, dan pekerja lain di PT. Dunia Mega Raya yang telah membantu penulis dalam melakukan observasi dan memberikan informasi yang dibutuhkan dalam penyusunan skripsi
- Teman-teman di Jurusan Teknik Industri yang selama ini memberi dukungan moril selama proses belajar di Universitas Bina Nusantara
- Keluarga yang telah membantu memberi dukungan moril serta doa selama proses penyusunan skripsi sampai selesai.

Adapun Skripsi ini merupakan tugas akhir dari masa studi S1 di jurusan Teknik Industri yang sifatnya sebagai salah satu syarat kelulusan bagi mahasiswa S1 Teknik Industri Universitas Bina Nusantara.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, tetapi skripsi ini telah dibuat dengan semaksimal mungkin. Akhir kata terima kasih atas perhatian semua pihak terhadap karya tulis ini, semoga skripsi ini dapat berguna tidak hanya bagi penulis, tetapi juga bagi yang membacanya nanti.

Jakarta, 20 Januari 2005

Penyusun,

Natalia Widjaja.  
0500585301

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>Halaman Judul</b>	<b>i</b>
<b>Halaman Pengesahan</b>	<b>ii</b>
<b>ABSTRAK (Bahasa Indonesia)</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRAK (Bahasa Inggris)</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB 1 . PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah	5
1.3. Ruang Lingkup	6
1.4. Tujuan dan Manfaat	8
1.5. Gambaran Umum Obyek	9
<b>BAB 2. LANDASAN TEORI</b>	<b>18</b>
2.1. Tinjauan Pustaka	18
2.1.1. Manajemen Strategis	18
2.1.1.1. Konsep Manajemen Strategis	18
2.1.1.2. Tahapan Manajemen Strategis	19
2.1.1.3. Model Manajemen Strategis	21
2.1.1.4. Manfaat Manajemen Strategis	23
2.1.2. <i>Balanced Scorecard</i>	24
2.1.2.1. Definisi <i>Balanced Scorecard</i>	24

2.1.2.2. Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	27
2.1.2.2.1. Perspektif Keuangan ( <i>Financial Perspective</i> )	28
2.1.2.2.2. Perspektif Pelanggan ( <i>Customer Perspective</i> )	30
2.1.2.2.3. Perspektif Proses Bisnis Internal ( <i>Internal Business Process Perspective</i> )	34
2.1.2.2.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan ( <i>Learning and Growth Perspective</i> )	36
2.1.2.3. Kerangka Kerja <i>Balanced Scorecard</i>	39
2.1.2.4. Kegunaan <i>Balanced Scorecard</i>	40
2.1.2.5. <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Suatu Sistem Manajemen Strategis	41
2.1.3. Analisis Posisi	42
2.1.3.1. Analisis SWOT	42
2.1.3.2. Matriks SWOT	44
2.1.3.3. Matriks BCG ( <i>Boston Consulting Group</i> )	48
2.1.4. <i>Value Chain</i>	51
2.1.4.1. Konsep <i>Value Chain</i>	51
2.1.4.2. Aktivitas-aktivitas Dalam <i>Value Chain</i>	51
2.1.4.2.1. Aktivitas Primer	52
2.1.4.2.2. Aktivitas Pendukung	53
2.1.4.3. Model <i>Value Chain</i>	55
2.2. Kerangka Pemikiran	57
<b>BAB 3. METODOLOGI PEMECAHAN MASALAH</b>	<b>59</b>
3.1. Ukuran Kinerja	69
3.2. Teknik Pengumpulan Data	69
3.3. Analisa Sistem Berjalan	70
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	<b>72</b>
4.1. Hasil Pengumpulan Data	72

4.1.1. Kondisi Internal PT. Dunia Mega Raya	73
4.1.2. Visi dan Misi PT. Dunia Mega Raya	74
4.1.3. Program Strategis yang Saat Ini Diterapkan di PT. Dunia Mega Raya	75
4.1.4. <i>Strength, Weakness, Opportunity</i> , dan <i>Threat</i> PT. Dunia Mega Raya	76
4.1.4.1. Kekuatan ( <i>Strength</i> )	77
4.1.4.2. Kelemahan ( <i>Weakness</i> )	77
4.1.4.3. Peluang ( <i>Opportunity</i> )	78
4.1.4.4. Ancaman ( <i>Threat</i> )	78
4.2. Analisis Data	79
4.2.1. Analisa Kondisi Umum Perekonomian Indonesia	79
4.2.2. Analisa Kondisi Umum Industri Manufaktur Plastik di Indonesia	83
4.2.3. Estimasi Perkembangan Industri Manufaktur Plastik di Indonesia	84
4.2.4. Analisa Program kerja Strategis PT. Dunia Mega Raya Saat Ini	88
4.2.4.1. Perspektif Keuangan ( <i>Financial Perspective</i> )	88
4.2.4.2. Perspektif Pelanggan ( <i>Customer Perspective</i> )	91
4.2.4.3. Perspektif Proses Bisnis Internal ( <i>Internal Business Process Perspective</i> )	95
4.2.4.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan ( <i>Learning and Growth Perspective</i> )	119
4.2.5. Analisa <i>Strength, Weakness, Opportunity, Threat</i> (SWOT) dari PT. Dunia Mega Raya	122
4.2.6. Kondisi Pendukung Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> di PT. Dunia Mega Raya	133
4.2.7. Penentuan Tujuan Strategis	136

4.2.7.1. Perspektif Keuangan	136
4.2.7.2. Perspektif Pelanggan	137
4.2.7.3. Perspektif Proses Bisnis Internal	137
4.2.7.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	138
4.2.8. Penentuan Indikator Kinerja	139
4.2.8.1. Perspektif Keuangan	139
4.2.8.2. Perspektif Pelanggan	141
4.2.8.3. Perspektif Proses Bisnis Internal	142
4.2.8.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	144
4.2.9. Model Dasar dan Format <i>Balanced Scorecard</i> PT. Dunia Mega Raya	146
4.2.10. Analisa Hubungan Sebab Akibat Antar Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	151
4.2.11. <i>Strategy Map</i> PT. Dunia Mega Raya	154
4.3. Evaluasi Kinerja	155
4.3.1. Perspektif Keuangan	155
4.3.2. Perspektif Pelanggan	158
4.3.3. Perspektif Proses Bisnis Internal	162
4.3.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	164
4.4. Rencana Implementasi	168
4.4.1. Perspektif Keuangan	169
4.4.2. Perspektif Pelanggan	169
4.4.3. Perspektif Proses Bisnis Internal	170
4.4.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	171
<b>BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN</b>	<b>172</b>
5.1 Kesimpulan	172
5.2 Saran	174
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	<b>xiv</b>
<b>RIWAYAT HIDUP</b>	<b>176</b>
<b>LAMPIRAN</b>	<b>177</b>

## DAFTAR TABEL

	Halaman
<b>Tabel I-1</b> Daftar Produk PT. Dunia Mega Raya	14
<b>Tabel IV-1</b> Tabel Pengumpulan Data PT. Dunia Mega Raya	73
<b>Tabel IV-2</b> Tabel Nilai Posisi Faktor-faktor Internal PT. Dunia Mega Raya	131
<b>Tabel IV-3</b> Tabel Nilai Posisi Faktor-faktor Eksternal PT. Dunia Mega Raya	132
<b>Tabel IV-4</b> Format <i>Balanced Scorecard</i> untuk PT. Dunia Mega Raya	150
<b>Tabel IV-5</b> Tingkat <i>On Time Delivery</i> Tahun 2002	161
<b>Tabel IV-6</b> Tingkat <i>On Time Delivery</i> Tahun 2003	161



## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
<b>Gambar I-1</b>	Struktur Organisasi PT. Dunia Mega Raya 12
<b>Gambar I-2</b>	Tata Letak Pabrik PT. Dunia Mega Raya 17
<b>Gambar II-1</b>	Model Manajemen Strategis 22
<b>Gambar II-2</b>	Rantai Hubungan Antar Ukuran Utama Dalam Perspektif Pelanggan 33
<b>Gambar II-3</b>	Model Rantai Nilai Generik Perspektif Proses Bisnis Internal 36
<b>Gambar II-4</b>	Kerangka Kerja <i>Balanced Scorecard</i> 40
<b>Gambar II-5</b>	Model Matriks SWOT 46
<b>Gambar II-6</b>	Model Matriks BCG 48
<b>Gambar II-7</b>	Model <i>Value Chain</i> Generik 55
<b>Gambar II-8</b>	<i>Value Chain</i> Generik Lanjutan untuk Aktivitas Pemasaran dan Penjualan 56
<b>Gambar III-1</b>	<i>Flow Diagram</i> Penentuan dan Analisa Masalah 64
<b>Gambar III-2</b>	<i>Flow Diagram</i> Penyusunan <i>Balanced Scorecard</i> 68
<b>Gambar IV-1</b>	Bagan <i>Value Chain</i> Generik 96
<b>Gambar IV-2</b>	<i>Value Chain</i> Generik Lanjutan Dari Aktivitas Logistik Ke Dalam 111
<b>Gambar IV-3</b>	<i>Value Chain</i> Generik Lanjutan Dari Aktivitas Operasi 112
<b>Gambar IV-4</b>	<i>Value Chain</i> Generik Lanjutan Dari Aktivitas Logistik Ke Luar 112
<b>Gambar IV-5</b>	<i>Value Chain</i> Generik Lanjutan Dari Aktivitas Pemasaran dan Penjualan 113
<b>Gambar IV-6</b>	<i>Value Chain</i> Generik Lanjutan Dari Aktivitas Pelayanan 113
<b>Gambar IV-7</b>	<i>Value Chain</i> untuk PT. Dunia Mega Raya 114
<b>Gambar IV-8</b>	Matriks BCG untuk PT. Dunia Mega Raya 133
<b>Gambar IV-9</b>	Model Dasar <i>Balanced Scorecard</i> untuk PT. Dunia Mega 149

	Raya	
<b>Gambar IV-10</b>	Bagan Pohon Sebab Akibat	153
<b>Gambar IV-11</b>	<i>Strategy Map</i> PT. Dunia Mega Raya	154

## DAFTAR LAMPIRAN

		Halaman
<b>Lampiran 1</b>	Data Kondisi Internal PT. Dunia Mega Raya	177
<b>Lampiran 2</b>	Jumlah <i>On Time Delivery</i> Tahun 2002	178
<b>Lampiran 3</b>	Jumlah <i>On Time Delivery</i> Tahun 2003	179
<b>Lampiran 4</b>	Tabel Daftar Produk PT. Dunia Mega Raya	180
<b>Lampiran 5</b>	Struktur Organisasi PT. Dunia Mega Raya	181
<b>Lampiran 6</b>	Tata Letak Pabrik PT. Dunia Mega Raya	182
<b>Lampiran 7</b>	Artikel oleh Eva Nila Sari dari <a href="http://www.bisnis.com">www.bisnis.com</a> tanggal 2 November 2004	183
<b>Lampiran 8</b>	Artikel oleh BPEN (Badan Pengembangan Ekspor Nasional) dari <a href="http://www.nafed.go.id">www.nafed.go.id</a> tanggal 11 November 2004	186